



TITLE:

# インダストリアリズムと日本的経営

AUTHOR(S):

中川, 多喜雄

---

CITATION:

中川, 多喜雄. インダストリアリズムと日本的経営. 経済論叢 1980, 126(1-2): 46-63

ISSUE DATE:

1980-07

URL:

<https://doi.org/10.14989/133833>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 126 卷 第 1・2 号

---

経営組織論と集団類型論 .....	渡 瀬 浩	1
マルセルブと出版統制 (1) .....	木 崎 喜代治	23
インダストリアリズムと日本的経営 .....	中 川 多喜雄	46
ソ連経済における地域別固定ファンド構造 .....	田 中 宏	64
ディルクの剰余価値論 (下) .....	岸 徹	85

---

昭和 55 年 7・8 月

京都大學經濟學會

## インダストリアルイズムと日本的経営

中 川 多 喜 雄

### I は じ め に

ヨーロッパに追いつき、「近代化」しようという意識は明治以来の日本のか  
わらぬ思想であった。通常、「近代化論」と呼ばれるいくつかの主張と論争は  
その意識のあらわれである。「近代化」の内実の理解の仕方には様々のものが  
ありえた。しかし、その多様さにもかかわらず、それはいずれも日本の後進性  
を過度に強調するという点では一致していた。

ところが、昭和30年代に開始された日本経済の高度成長は、この「近代化  
論」に新しい解釈を要求することとなった。宿命的と思われてきた後進性をも  
はや主要な問題とみなすわけにはいかななくなるとともに、依然として残存する  
日本的性格をすべて後進的なものとみなす立場にかわって、日本的性格を再評  
価する文化相対性論が台頭することとなったのである。

経営学のレベルでこうした問題意識に火をつけたのはアベグレンの「日本の  
工場」（邦訳名「日本の経営」）であった。アベグレンは日本の経営組織が工  
業化に対して生産性を高める役割を果たしたとして、日本的性格を積極的に評価  
したのである<sup>1)</sup>。

もちろん、アベグレンの唱える文化相対主義に対して異を唱える立場もあり  
うる。マーシュ＝ワ成はその代表例である。彼等の考え方では、日本的性格は  
結局のところ後進的なものでしかなく、「近代化」が進行することによって、  
やがては欧米的なものに移行すべきものでしかないという。この考え方は、経

1) J. C. アベグレン、占部都美監訳「日本の経営」、昭和33年。

営学的にはアメリカ能力主義管理を積極的に導入していくべきだとする主張につながっている<sup>2)</sup>。彼等の主張の背景には、「近代化」とは「工業化」のことに他ならず、工業化の論理がやがては全体社会を完全に規定するはずだという認識がある。彼等の考え方では、工業社会はその工業化の論理によって、同質な性格へと体制は収斂するはずだというのである。これが、いわゆるインダストリアルイズムの論理である。

## II インダストリアルイズムと文化相対主義

18世紀にイギリスにおいて開始された産業革命はその後の2世紀において、西ヨーロッパからアメリカ、日本、そしてロシアへと伝播された。近年においても、中進国の台頭や OPEC 諸国の行動にみられるように、全世界が工業化の嵐の中に巻き込まれつつある。

工業化は社会の諸側面を大きく変化させてきた。政治、経済、社会、文化の様々な問題の背景に工業化という原因が存在することを認識した多くの社会学者は、かつてサン・シモンが主張した産業社会論<sup>3)</sup>を1960年代において復活させることとなった。レイモン・アロンは言う、「私はアジアに旅行してみて、われわれの時代の主要概念は産業社会の概念だという確信を得た」<sup>4)</sup>と。こうして、「1960年代、インダストリアルイズムは一つの常識である」<sup>5)</sup>とさえいわれる。

インダストリアルイズムの思想は「工業化と社会制度の間には一定の関連性がある」とする考え方と結びついている。テンニースがゲマインシャフトからゲゼルシャフトと主張した変化や、デュルケームが機械的連帯から有機的連帯へと主張した変化がそれである。また、パーソンズは近代化によってパターン変数が一方から他方へと普遍的に変化するものと考えた<sup>6)</sup>。

2) R. M. マーシュ・万成博「近代化と日本の工場」昭和52年、355-357ページ。

3) 富永健一「産業社会の動向」昭和48年、10ページ。

4) R. アロン、長塚隆二訳「変貌する産業社会」昭和45年、47ページ。

5) 清水幾太郎「現代思想」(下)、昭和41年、243ページ。

6) T. パーソンズ・N. J. スメルサー、富永健一訳「経済と社会」(I)、昭和33年、54-61ページ。

B. Turner, *Industrialism*, 1975, p. 42.

こうした考え方を機械的、画一的に社会の全体に対して適用するとき、体制収斂論ないし技術決定論が現われるのである。また、経営学的にはアメリカ能力主義万能論であったといえよう。体制収斂論に対しては、アロンやペルがその神話性を厳しく指摘したが、日本的経営の存在は技術決定論の画一的適用への反証となった<sup>7)</sup>。

社会体制や文化の差異に注目するとき、一元的なインダストリアリズム論は適切な説明であると言い難く、これに換わる説明が求められなければならなかった。カー、ダンロップ、ハービソン、マイヤーズの「インダストリアリズムとインダストリアル・マン」<sup>8)</sup>はこうした説明の試みだと考えられる。彼等はインダストリアリズムの多元性をエリートの戦略や文化的条件でもって説明しようとした。しかし、彼等の多元的インダストリアリズム論にしても、その文化的論理の一貫性という観点に関する限りその説明力はまだ不十分である。こうして、インダストリアリズムの論理を補足する論理として、「文化相対主義」が要求されることとなる。「文化相対主義」とは個々の文化の相対的自立性と独自性を重視し、個々の文化の相対性を認めようとする立場である。そうして、これこそが日本的経営論の立場である。

### III 日本の経営

インダストリアリズムの論理の企業経営での進行はほとんど疑うことのできない傾向であるように思える。ウッドワード、ペロウ、ブラウナーといった技術と組織に関する経営組織論上のいくつかの研究成果は技術決定論的な立場の重要な根拠となってきている<sup>9)</sup>。これらの主張は一定の技術類型が一定の組織

7) R. アロン, 前掲書, 293-294 ページ。

D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*, 1973, p. 114.

8) C. Kerr, J. T. Dunlop, F. Harbison and C. A. Myers, *Industrialism and Industrial Man*, 1973, 中山伊知郎監修・川田寿訳「インダストリアリズム」, 昭和38年。

9) J. Woodward, *Industrial Organization-Theory and Practice*, 1965, 矢島釣次・中村寿雄共訳「新しい企業組織」, 昭和46年。

C. Perrow, *Organizational Analysis*, 1970, 岡田誠司訳「組織の社会学」, 昭和49年。↗

構造を要求し、技術類型が異なれば組織構造もそれに応じて異なるとするものであった。これらの主張をもとに、マーシュ＝万成は日本の伝統的な組織は効率が悪く、十分な近代化はなされておらず、より一層アメリカ的な能力主義的組織に移行していくはずだと考えた。さらには、安積のように組織構造には国際的に差異がないとする主張さえ現われている<sup>10)</sup>。

しかし、技術的類型が職務構造や組織構造を決定する重要な変数であるとしても、それだけが制度としての企業組織の全側面を規定すると考えるのはあまりにも機械論的画一主義であろう。ウッドワードらの研究にせよ、安積やマーシュ＝万成の研究にせよ、社会的、文化的側面からの差異を主張しえる余地を十分残しているのである<sup>11)</sup>。また、さらに重要なことは技術決定論的な主張は実は特定の組織観を前提にした議論を展開しているのであり、分析の前提自体に問題点を残しているのである。

経験的な日本と他の先進諸国の経営との比較はあきらかに文化的、社会的な差異を示している。そうして、年功序列、終身雇用、稟議制度などの日本の経営制度の下でも日本的経営は一定以上の効率性を示してきた。このことはいったいどのように理解すべきなのだろうか。

日本の経営論を開拓してきたのは間宏や津田真澄や岩田龍子らであった。間宏は、戦前の日本の経営を経営ナショナリズムと経営家族主義という内外のイデオロギーでもって特色づけるとともに、戦後のそれを経営福祉主義として位置づけようとしている<sup>12)</sup>。また、「集団主義」という用語も事実上彼の創意によるものであった。間の立場は、日本の経営組織の変化を近代化として捉えながらも、それを単純なアメリカ型の経営組織への接近といった、アプリアリナ西

\\ R. Blauner, *Alienation and Freedom*, 1964, 佐藤慶幸訳「労働における疎外と自由」, 昭和39年。

R. M. マーシュ・万成博, 前掲書, 107-109ページ。

10) 安積仰也, 日本組織構造, 「組織科学」第12巻第4号, 昭和53年12月, 2-12ページ。

11) 三戸公, 日本経営の特性をいかに把握するか, 「組織科学」第12巻第4号, 昭和53年12月, 13-14ページ。

12) 間宏「日本の経営—集団主義の功罪」, 昭和46年, 70ページ, 90-99ページ。

欧化としてではなく、事実在即してあるがままに見ていこうとしていくことにある<sup>13)</sup>。このような立場こそ、日本的経営を文化相対主義的に理解していく道であった。

一方、津田はアメリカ流の経営の背後にあるウェーバー的な「計算可能性」という論理が実際には十分に貫徹せず、たえざる人間関係構造への偏向という側面があることに注目する<sup>14)</sup>。彼は、人間は本質的に共同体的な制度を要求するものと考え、日本的経営の特質を企業の共同体化に求める<sup>15)</sup>。そうして、日本的経営の管理原則を、合意性の原理と能率性の原理との二つの基本原理に集約する<sup>16)</sup>。津田は「計算可能性」という論理で欧米的な職務の論理のもつ性格を代表させている。また、人間関係構造と共同体的な性格とを結びつけて理解している。もしも、日本的経営の特質が企業の共同体化にあるとするならば、日本的経営の管理原則は「計算可能性」の論理と人間関係構造の論理の両者を融合させたところに成立するはずである。こうして、津田は合意性の原理と能率性の原理という二つの基本原理を導入してくるのである。

岩田は日本的経営を原理の一貫性という観点から把握しようとした。岩田は日本的経営の制度的側面を編成原理と環境からの挑戦によって合成される表現形態であるとする。編成原理はさらに日本人の心理特性に規定され、心理特性は経営制度の存在によって強化される関係にあるとする。また、日本的経営の経営制度はどこまでも表現形態であり、変化しないものは編成原理であったとする<sup>17)</sup>。

文化相対主義的な方法は日本的経営を現象面のみならず原理面を、また、通時的展開のみならず共時的構造もあきらかにしなければならない。岩田の方法はこうした原理的把握への第一歩を印したといつてよい。

13) 間宏「日本的経営の系譜」, 昭和38年, 19-20ページ。

14) 津田真澄「日本的経営の論理」, 昭和52年, 126-132ページ。

15) 津田真澄「日本的経営の擁護」, 昭和51年, 126ページ以下, 217ページ以下。

津田真澄, 前掲書, 昭和52年, 第3章, 139ページ以下。

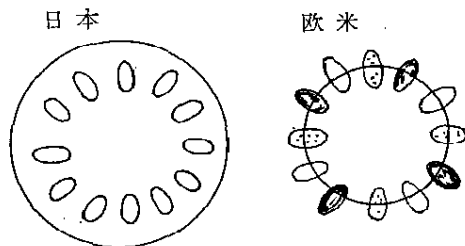
16) 津田真澄, 前掲書, 昭和52年, 297-304ページ。

17) 岩田龍子「日本的経営の編成原理」, 昭和52年, 7-11ページ。

さて、日本の経営論の三人の代表的論者の主張は以上のようなものであったが、それでは日本の経営を原理的に把握するとして、その基礎となる原理は何であろうか。岩田は欧米型の社会構造と日本型の社会構造を比較して次のように言う。欧米型の社会構造では個人は個人主義を前提として社会と機能的な契約関係をもって対する。一方、日本型の社会構造では、個人は特定集団への所属と同化を通じて社会に関わるというのである。

日本社会の構造と欧米社会の構造を対比させるために、ここで右のような概念図を示しておこう。

この図は基本的には岩田が示した二つの社会構造の差異に対応している。ただ、この図が示



す内容で、岩田の指摘にないことは、一方が同質的であるのに、他方は異質的であるということである。この図は、一方は集団への所属を示し、他方は機能的な社会への参加を示している。また、津田の表現に従えば、一方は共同体的であり、他方は機能集団的である。さらに、間の表現に従えば、一方は集団主義を、他方は個人主義を示している。

日本社会と欧米社会との差異に関しては多少の歴史的、風土的な説明を加えることができるかもしれない。日本社会はその民族、言語、国家、国土においてまれにみる単一的構造を保持してきた。中根千枝が「単一社会」というゆえんである<sup>18)</sup>。したがって、日本人はあらゆる社会制度を自然な結びつきをもったものとして理解する傾向がある。ところが、欧米の社会では民族、言語、宗教、国家、国土は単一であることのほうがまれであった。したがって、欧米社会では絶対的なものは個人だけであって社会制度は相対的で人為的な性格をもつものとして理解する傾向がある。かくして、日本の社会制度は欧米のそれと

18) 中根千枝「ユナ社会の人間関係」昭和42年、64-67ページ。



比較して、はるかに自然的、長期的な性格をもたせられることとなる。このことを、日本社会の制度的性格に対して欧米社会の機能的性格と表現しよう。

(ただし、ヨーロッパはアメリカに比較してより制度的な性格をもっている)。

同様の事情は日本社会の成員がより同質的であり、欧米社会の成員がより異質的であるということとも結びついてくる。単一社会の中では成員の資質は基本的には同一であるが、欧米においては成員の資質は異っているほうが普通である。このことは本来の資質として対比できるという事情だけでなく、社会的メカニズムとしてもそうなのであろう。

またさらに、日本社会では個人と社会あるいは個人と個人が調和的、一体的な関係として理解されるのに対して、欧米社会では個人と社会あるいは個人と個人が対立的、契約的な関係として理解されることとも結びついている。換言すれば、日本社会は常に内的であるのに対して、欧米社会は常に外的なのである。

欧米型の社会構造では個人が絶対的権威をもち、職業なり職務なりを撰択することによって機能的に社会に関わる。一方、日本型の社会構造では個人は特定の所属集団によって身分的位置づけを受けるとともに、所属集団の制度的枠組への準拠が要求されることとなる。こうした欧米型と日本型の社会構造の差異こそ日本の経営を原理的に把握するための基礎となるのである。

岩田は日本の経営を心理特性—編成原理—経営制度という枠組で考えるのだが、日本の経営が日本の社会構造を反映したものだとするならば、むしろ、個人—集団—社会という枠組をそのまま適用、展開すべきではないか。つまり、日本の経営を集団概念を媒介として、心理特性—所属集団—経営組織という枠組で把握すべきであろう。このとき、日本の集団の諸特徴はそのまま日本の経営組織の諸特徴に結びつくであろう。ただし、経営組織は単なる集団ではなく、一定の経営目的をもった組織であるから、職務概念と経済概念を集団概念に結びつけていかなければならないのである。そうして、経営組織の構成のされかたは、社会構造の差異を反映した形で構成されることとなる。終身雇用や年功

序列はこうした社会構造の組織内での表現であると解釈される。あるいは、経営組織は集団に対して職務と経済を内的に一体化するという形で構成される。稟議制度や経営福祉主義はこの一体化の論理の表現でもある。

日本の経営における内的な一体化という構成法はアメリカの経営組織の構成法とはまったく異っている。アメリカの経営組織においては、職務と個人はまずは分離されており、この両者は経済的誘因によって結合されるという外的な構成となっているのである。そこで、この日本の経営組織とアメリカの経営組織の差異を理解するために、まずは日本の経営組織のもっている性格から検討してみよう。

まず第一に、「組織は制度的に成立しているのであって、機能的に成立しているのではない」。これは、組織は個人とその行為によって一時的、短期的になんらかの特定の目的のために成立、維持せしめられているのではなく、自然な絶対的なものとしてすでにそこに存在しているのだということである。従って、集団に所属した個人は原則としては組織に所属したまま自然にそこにとどまることになる。

第二に、「組織を構成する単位はけっして個人ではなく集団である」。これは、職務にしろ、経済的成果にしろ、割り当ての単位はまず集団であり、集団に割り当てられたのちに個人に配分される形となることを意味する。この個人への配分のとき、集団内の序列が配分のための基準の役割を果たすであろう。

第三に、「組織を構成するものは人間集団であって職務体系ではない」。個人主義的な組織理論では組織とは職務体系のことであって人間は組織には入っていないのであるが、日本の経営では組織とはまず人間集団のことであって職務体系のことではないのである。このことは、人間集団とその序列に対して職務が割り当てられるのであって、職務に対して個人が割り当てられるのではないということも意味する。

第四に、「人間関係と職務体系の一体化」。先に述べたように、個人主義的な組織観では個人と職務体系は別々の対立的、契約的關係にあるものと考えら

れているが、日本の経営ではこれは一体化された内的結合をもったものとして理解されている。

第五に、「職務体系は分業的であるというより協業的である」。同質性を前提とし、集団に対して職務を割り当てる日本の経営では、個人主義的な厳密に規定された分業関係というよりは、互助的で連帯的な協業的关系となる。そこでは分化と統合という関係も、分化が先にあって統合があとにくるのではなく、統合が先にあって分化があとにくるという関係となる。

第六に、「経済的關係は個人にではなく集団に結びつけられている」。個人主義的な組織観では誘因と貢献という外的な経済的取引関係が個人レベルで考えられているが、日本の経営ではこうした取引関係は考えられていない。日本の経営での経済関係はむしろ内的な分配関係として現われる。しかも、この経済関係は直接に個人に対して向けられたものではなく、まず集団に対して考えられたのちに、内的処理として個人に向かうのである。

第七に、「誘因の体系と貢献の体系は分離されている」。個人主義的な組織観では誘因の体系と貢献の体系が個人のレベルで一致するように仕組まれている。これは換言すれば能力主義的であるということであるが、日本の経営ではこうした一致はない。従って、日本の経営では状況によっては誘因より貢献が大であったり、その逆であったりする可能性をもつ。(より正確には誘因というより成果の分配であろう)。

以上のような性格を念頭におきながら、日本とアメリカの経営組織の性格の比較をまとめてみよう。この点については、間が日米の組織観の差異として示したものが参考になる。間は「集団的同質化管理」と「組織的異質性管理」という対比をしている。この対比では、集団としての企業、能力と性格を含んだものとしての労働者、長期的性格としての貢献という三要素を日本の経営の特徴とし、職務としての企業、用具としての労働力、短期的成果としての業績という三要素をアメリカ的経営の特徴としてみている<sup>19)</sup>。

19) 間宏「経営福祉主義のすすめ」昭和54年、171-173ページ。

同質化と異質性という対比については、すでに言及してきた。これは日本とアメリカの社会構造の差異の反映であるとともに、協業的職務体系か分業的職務体系であるかという差異の反映でもある。日本の従業員がしばしばゼネラリスト的であるのに、アメリカの従業員がしばしばスペシャリスト的であるということとも結びついている。

集団と職務という対比については日本とアメリカの組織観の差異の直接的表現として、すでに言及した。労働者と労働力という対比は、日本では個人は集団に全人格的に没入するのに対して、アメリカでは個人は組織に機能的に参加するだけだという差異を示している。しかも、アメリカでは個人は取引的關係をもって労働力という機能を売り、報酬をそれに見合う形で受けとるのである。

貢献と業績という対比は組織における経済的観念の相違を反映している。アメリカでは、個人と組織は能力と業績に応じた報酬ないし誘因を獲得するという取引的關係にある。ところが、日本では要求されていることは没我的貢献であって、それは必ずしも成果の分配とは結びついていないのである。

結論的にいうならば、日本の経営の下では集団が組織の実体として意識され、個人はその中に全人格的に没入している。また、ここでは職務と経済と人間が集団という形で一体化し、制度化している。一方、アメリカ的経営の下では、組織と個人は明確に分離され、職務こそが組織の実体であると意識され、個人は経済的關係を媒介として機能的に組織に参加するものと考えられている。日本の経営の下では職務的な論理と人間関係の論理が一体化された形で追求されなければならない。これは、津田が能率性の原理と合意性の論理と呼んだ二つの基本原理の内容であった。一方、アメリカ的経営の下では職務的な論理は職務の合理的設計やコミュニケーションの明確化などの問題として合理的、計量的に追求されるとともに、個人の論理は誘因と貢献の一致として経済的取引の原理が追求されることとなる。(この原理は能力主義でもある)。

ところで、日本の経営とアメリカ的経営の対比において実に興味深い点がある。それはアメリカ的経営に計量化への傾向がみられるのに対して、日本

的経営には曖昧性への傾向があるということである。アメリカ的経営の下では、職務内容の明確化、コミュニケーションの明確化、計画と統制、誘因と貢献の計量的一致、機能的専門化といった分析的な計量化への傾向を読み取ることができる。一方、日本の経営の下では、曖昧なコミュニケーション、場の論理、状況論理、協調的互助的職務体系、ゼネラリストといった形で曖昧化への傾向を読み取ることができる。このことは、近代化の論理の一つのあらわれとみなされているウェーバー流の「形式合理性」の論理がアメリカ的経営の下では鮮明に示されているということである。逆にいうと、日本の経営の下では厳密な意味でのウェーバー的近代化の論理は成立していないということを意味しよう。この点については次節で再び論議するであろう。

#### IV 再びインダストリアリズム

日本的経営とアメリカ的経営はそれぞれの社会的構造や文化的背景をもっており、文化相対主義的にはそのいずれが絶対的に勝れているかを論じることはできない。この二つの経営は前提条件を異にする二つの体系なのであって、各各の前提条件の中で適合的なのである。

とはいうものの、この二つの体系はそれぞれ強味と弱味を持っていることには変りはない。インダストリアリズムの論理から考えると、アメリカ的経営がよりこの論理に適合的な構造をもっていることは疑いない。分業的で形式的合理的な職務体系はインダストリアリズムの論理のもつ技術的論理となじみやすいといえよう。従って、アメリカ的経営のもつもう一つの側面である誘因と貢献の一致という思想すなわち能力主義もそれだけインダストリアリズムの論理になじみやすいと考えることができる。もちろん、このことはあらゆる技術的条件の下で常にアメリカ的経営が優位であるとするとはならない。技術的条件によっては分業的職務体系より協業的職務体系のほうが優位な場合があるかもしれない。またさらには、組織論的な要求に従って、技術のほうをそれに適合するように改変することが可能であるかもしれない。しかし、それにしても

インダストリアルリズムの論理を前提にするかぎり、アメリカ的経営に一日の長があることは否定できない。

それゆえ、マーシュ＝万成がインダストリアルリズムの進行によって日本の経営組織もアメリカ的な能力主義的組織へと移行していくであろうと考えたことは根拠のないことではなかった。マーシュ＝万成のような技術決定論者からみると、日本の経営組織は非合理的なものとのみみえたのである。よしんば、日本の経営組織が文化相対主義的に合理的であったにせよ、インダストリアルリズムの論理を押しとどめることはできないであろう。なるほど、インダストリアルリズムの論理と文化相対主義の論理との単純な攻防であるならば、文化相対主義に勝ち目はないかもしれない。さらには、技術決定論者にとって都合のよい事実さえ現われてきている。それは、日本の経営の特徴とされてきた終身雇用や年功序列が崩れ始め、アメリカ的能力主義に近づき始めているように見えることである。

マーシュ＝万成の論理は明確であるようにみえる。しかし、ただ一つ納得できないことがある。それは、彼等の論理に従えば、日本の経営は過去においては非能率的で将来においては能率的であるということになる。また、アメリカの経営のほうが常に日本の経営よりも能率的であるということになる。この論理では過去における日本経済の高度成長を説明できないのではないか。日本の経営がさほどに非能率的であったとしたならば、そうたやすくは高度成長が可能であったとは考えられない。ここには、単純なインダストリアルリズムの論理だけでは不十分なものがあつたのだと考えざるをえないのである。

結論を出す前に、アメリカ的経営に関する再検討を行っておこう。前節で日本の経営とアメリカ的経営の比較を行ったとき、アメリカ的経営のもつ計量的性格を指摘しておいた。この計量的性格はある意味で合理的なものであるから、単純に考えるかぎり効率性に寄与するはずであった。ところが、この計量的性格はけっして万能ではないようである。このことは、津田が「計算可能性」の限界と人間関係構造という言い方で指摘したことであった。職務やコミュニケ

ーションを計量化するということは人間行動のもつ全人的性格を分解して扱うということの意味している。こうした計量化は一定程度の範囲内では有効なものであろうが、極端な計量化は現実の人間の全人的性格から遊離し、かえって虚構的なものとなるのである。

またこのことは、アメリカ管理論の歴史自身が証明しているように思える。アメリカ管理論の歴史はテラーの科学的管理法という形式合理的な理論に始まる。次いで、このテラーの形式合理的な理論の反動として、人間関係論という非合理的性格の強い理論があらわれる。バーナードはこの両者の立場を統合することによって一般的な組織理論が確立されるものと考えた。ところが、サイモンはコンピューター化という形で再び形式合理的な性格を強めた。その一方では、マグレガーのような人間関係論も隆盛をきわめているのである。このように、アメリカ管理論の歴史は合理的組織観と非合理的組織観の間を揺れ動く歴史であったように思えるのである。

結局、アメリカ的経営の計量的、形式合理的性格はけっして万能ではなく、むしろ人間関係という側面からみると、日本的経営に一日の長があるように思えるのである。この点に関する限り、津田のように「日本的経営の擁護」の立場が成立するのである。

個人主義的組織観が見落していることの一つは、個人レベルの能力主義が全体としての効率に結びつくとは限らないという点である。官僚制の逆機能論が主張してきたように、組織の効率性と個人の能力主義はかえって矛盾する可能性がある<sup>20)</sup>。そうして、問題は個人レベルの効率ではなく組織レベルの効率なのである。

もう一つ、そうしてこれは決定的なことなのだが、技術決定論者はインダストリアルイズムの論理は技術の論理だけであると思い込んでいるのである。なるほど、インダストリアルイズムの論理は技術の論理であるには違いない。しかし、それだけではないのだ。それは同時に「組織化の論理」でもあるのだ。この組

20) P. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy*, 1955, などを参照。

組織化という点においては、インダストリアルイズムの論理と文化相対主義の論理＝集団主義とはうまく結びつきあうのである。

組織化の方法はなにもアメリカ的経営で採用されてきた方法だけには限りはしない。アメリカ的経営では、組織化は明確な職務体系、明確なコミュニケーション、明確な物質的誘因を与えることによってなされる。それに対して、日本の経営の組織化の方法は、組織目的の理解による各人の責任の強調と、非物質的な人間関係的誘因や仕事自体への愛着という動機づけを重視することによってなされる。アメリカ的経営の組織化の方法は一面では合理的にみえるが、人間の経済人としての側面を過度に強調するように思える。日本の経営の組織化の方法は、間が経営ナショナルイズムと経営家族主義と呼んだようなイデオロギーの性格をもつが、人間を全人格的に捉えるというメリットをもつ。各々の組織化の方法は各々の社会の文化的条件によって左右されている。異質的で機能的なアメリカ社会と同質的で制度的な日本社会とでは適合的な組織化の方法は異っていたとしても不思議ではない。

インダストリアルイズムの論理が日本社会に貫徹していくとしても、それは必ずしも直線的、機械的に現われてくるわけではない。そこには日本社会の文化的特質との適合性を考慮に入れた文化変容の論理を媒介とすることなしには語れないという側面がある。日本の経営は実はインダストリアルイズムによる文化変容の過程にあらわれた文化の習合の例なのである<sup>21)</sup>。

組織化という点からみると、日本の経営は一方では伝統的性格を持っはいるが、他方では近代性格も持っているのである。それゆえ、日本の経営は歴史的には工業化の初期にではなく、むしろ一定程度以上工業化が進行したのちに現われてくるということになる。事実、日本の経営が出現するのは大正時代という工業化が一定程度進行した段階なのである。また、この近代性格という側面は、この制度が中小企業でよりもむしろ大企業でこそ適合的であると

21) 文化の習合とは文化人類学上の用語で外来の文化要素と在来の文化要素とが結びつくことによって新しい文化要素が生みだされることを意味する。



いう事実符合するのである。

組織化という観点から見るかぎり、日本的経営は近代の性格をもっていたとするならば、適当な条件の下では日本的経営は効率的であったという可能性をもつ。もちろん、日本的経営が文化的適合性をもっていたからといって、ただちに日本的経営が効率的であったという結論にはならない。しかし、少なくともアメリカ能力主義論から結論されるように非効率的であったとは考えにくい。また、事実として高度成長があった以上、一定の条件の下では効率的であったと結論する以外にはないのである。

では、日本的経営が効率的であったとして、それはどのようなメカニズムによったのであろうか。一つの仮説として、日本的経営では誘因と貢献の関係が切り離されている点が注目に値する。もしも十分な貢献が一方で期待でき、他方でより少ない誘因の分配ですんだとしたならば、その差額は投資に振りむけることが可能であったであろう。人間関係論的にすぐれたメカニズムをもつ日本的経営では十分な貢献があったことを仮定してもよからう。また、従業員の賃金水準が相対的に低く、年齢構成が若年層に偏っていたとしたならば、誘因の分配もそれほど多くなくて済んだであろう。従って、日本的経営の下では高度成長が可能であったということになる。もちろん、誘因と貢献の関係が結びつけられていたからとしても、成長が不可能だというわけではない。ただそのときには、成長は相対的に一定のものであって、急速な成長は望めなかったであろう。

この日本的経営の没我的貢献という図式はある意味でプロテスタンティズムの倫理と共通性をもつものかもしれない。ただし、個人主義的勤労観と集団主義的勤労観という差異には注意しなければならない。組織化の時代の近代化のエートスは個人主義的であるよりは集団主義的なのであろう。換言すれば、組織化の時代の近代化は単に技術的なものとしてだけでなく、組織化のためのノウハウもまた要求されているとみるべきなのである。

ところで、日本的経営は日本の経済成長に寄与したであろうと考えられるの

であるが、それでは日本的経営は普遍的な体系として将来においても存続していくのであろうか。どうもそうではないようである。アメリカ能力主義がけっして万能ではないように、日本的経営もけっして万能ではない。日本的経営が効率的であるのは一定の前提条件の下でのみであって、その前提条件が崩れるときには、日本的経営は必ずしも効率的であるとはいえない。誘因と貢献の関係だけについてみても、高齢化の進行と賃金水準の上昇によって誘因の分配は多くならざるをえない。一方、豊かさの論理はかつてほどの勤労意欲は期待できなくなっている。また、国際化の進行と核家族化は日本社会の同質性を弱める方向へと向かっている。こうした状況はいずれも日本的経営の前提条件を崩壊させつつあるようにみえる。こうした新しい状況の中で日本的経営をそのまま維持したとしても効率的であるか否か疑わしいであろう。

もしも、こうした状況が進行してくるならば、日本的経営はその体系の再編成を迫られるであろう。そうして、日本的経営は百パーセントのそれではないにしても、アメリカの経営に接近せざるをえないかもしれない。そうすると、長期的にはインダストリアルイズムの論理は体制収斂論的な効果をもっていると思われるのかも知れない。ただし、その収斂は積極的な理由でもってなされるのではない。その収斂は効率性が増すから起るのではなく、効率性を必要以上に低下させまいとするから起るのである。

日本的経営はその日本的性格によって成功した。しかし、その成功したことによって、日本的経営は維持困難となり、アメリカ的経営に近づく。そうして、アメリカ的経営に近づくことによって、そのアメリカ的ジレンマに悩むこととなるであろう。

## V む す び

「近代化」とは何かという問題への一つの答を私は「インダストリアルイズム」であるとする。しかし、この論理をもってただちに日本の「近代化」を欧米と同様に論じることができるということにはならない。日本の「近代化」

を論じるためには、「インダストリアリズムの論理」とともに、「文化相対主義の論理」も同時に考慮する文化変容の論理が必要なのである。経営学におけるアメリカ経営学万能論は「インダストリアリズム」的な論理を反映した一面の真理はもっているものの、実は重要な錯誤も含んでいたのである。アメリカ経営学のもつ合理的性格はアメリカ社会の文化的背景と結びついており、日本の経営は日本社会の文化的背景と結びついているのである。ここでは、日本的経営をインダストリアリズムの論理と文化相対主義の論理の中に位置づけてみることを試みた。「日本的経営論」という困難な仕事は間宏を代表とする人々によって開始されたが、我々はこれらの人々によって欧米の社会科学の相対性に気づかれ、文化相対主義的に日本の近代化を考慮すべきことを知らされたのである。

日本的経営とアメリカ的経営はいくつかの点で相異している。日本的経営は集团的、一体的、全人的、内的であるのに対して、アメリカ的経営は職務的、分析的、取引的、外的なのである。この差異は日本社会とアメリカ社会の差異を反映しているが、技術論的な論理はよりアメリカ的経営に適合的であるようだ。しかしながら、日本的経営も組織化という観点から考えるときかえって近代的でさえあるといえる。日本的経営が一定の限界をもっているとしても、日本社会の文化変容の論理の中ではある意味で合理的な性格をもっていたのである。

我々は永く欧米の社会科学を普遍的なものとのみ思い誤ってきた。すべての社会科学に個々の社会状況の反映があることを見落してきた。日本人は何故に制度派経済学やドロッカーやガルブレイスに好意的であり、何故に新古典派や労働市場論に対して好意的でないのだろうか。こうした態度の背景には日本とアメリカの社会状況の差異が無意識のうちに反映されてはいないか。

経営学においても、間や岩田が「経営構造」や「経営制度」という概念にこだわるのは何故であろうか。バーナードは「経営者の機能」(「経営者の役割」)といい、サイモンは「経営行動」というのは何故であろうか。アメリカ管理論

には機能や行動という概念はあっても、制度や構造の概念は人為的なせいぜい二次的な概念でしかないのである。逆に、日本の経営論は日本人の生活と認識態度を反映するかぎりでは、構造と制度を扱うべきものであって、機能や行動は二次的なものでしかないのである。

日本の経営学は永い間アメリカ経営学を導入することだけに終始してきた。そうして、アメリカ経営学が絶対的なものだと思ってきた。そのことは歴史的に日本の経営学の発展をふり返ってみるとき、一定の意味をもっていた。したがって、アメリカ経営学を過去において無批判に導入してきたからといって、そのことがただちに否定的な意味を持つというものではなかった。しかし、現段階においては、アメリカ経営学を無批判に導入することに対しては慎重にならざるをえないであろう。アメリカ経営学から何ごとかを学ぶことが今日でも可能であるとして、それはアメリカ経営学を絶対視することによってではなく、相対視することによってのみ可能なのではないか。

(昭和54年11月稿)